



MIĘDZY KAPITALIZMEM A SOCJALIZMEM, CZYLI O SYSTEMOWYM RYGORZE DYSKURSU W MIEJSCU PRACY

Recenzja z: Jerzy Stachowiak. *Czynnik ludzki. O cywilizowaniu uprzedmiotowienia*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno 2020, 368 stron

Książka Jerzego Stachowiaka pod tytułem *Czynnik ludzki. O cywilizowaniu uprzedmiotowienia* ukazała się nakładem Wydawnictwa Akademickiego Sedno w 2020 roku. Jest to studium procesu, określanego przez autora terminem „cywilizowanie uprzedmiotowienia” i uznawanego przezeń za znamieny dla przemian kultury oraz gospodarki w systemie kapitalistycznym. Choć nie przedstawia on *explicite* definicji samego terminu, wyraźnie zaznacza, że traktuje je jako proces przemian dyskursowych. Lokuje go w kontekście stosunków pracy, obowiązujących zwłaszcza w świecie korporacyjnym, a zarazem charakterystycznego dlań traktowania jednostki ludzkiej, która trzymana jest w ryzach działalności zarządczej. Książka podzielona jest na trzy części, poprzedzone przez podziękowania i uwagi wstępne. Są to: I. Zagadnienia wyjściowe, II. Cywilizowanie uprzedmiotowienia. Pochodzenie oraz III. Cywilizowanie uprzedmiotowienia. Następstwa, po których umieszczone zostało zakończenie, bibliografia, nota biograficzna, aneks, indeks pojęć oraz indeks osób.

Autor wyraźnie zaznacza, że nie zajmuje się tym, co *de facto* „ludzie robią” w miejscu pracy ani – mówiąc szerzej – jak funkcjonują w swym środowisku zawodowym. Innymi słowy, nie zajmuje się zachowaniami pracowników ani praktykami w zakresie zarządzania personelem. Nie poświęca też swej publikacji zagadnieniom planistyki pracy czy inżynierii zarządczej jako takiej. Konsekwentnie zostawia te zakreśy tematyczne *a conto* socjologii pracy, względnie interdyscyplinarnych badań nad dyskursem korporacyjnym – co wprawdzie nie należy do ich kanonu, ale uwagę autora można potraktować jako sugestię pewnego tropu działań naukowo-badawczych. *Nota bene*, cenne byłoby skonstrastowanie w postaci projektu badawczego dominującego dyskursu z codziennymi praktykami pracowniczymi oraz zarządczymi.

Stachowiak koncentruje się w tej publikacji na swoistej ramie interpretacyjnej funkcjonowania w świecie biznesu, którą jest gospodarka oparta na wiedzy.

Deklaruje, że nie traktuje jej jednak jak pustego frazesu i dystansuje się od pochopnego przypisywania kręgom zarządczym mentalności bezwzględnych wyzyskiwaczy, co chętnie czynią krytycy kapitalizmu. Odnosząc się do cywilizowania uprzedmiotowienia nie sugeruje mianowicie, jakoby planistyka pracy lekceważyła czy to jej ludzki charakter, czy *psyche* podwładnych. Nie przypisując systemowi kapitalistycznemu intencji ani działań na rzecz niszczenia człowieka i nie obarczając go winą, posługuje się natomiast tytułowym pojęciem cywilizowanie uprzedmiotowienia jako pomocnym „w rozeznaniu się, jakiego człowieka planistyka pracy ustanawia, aby tworzyć i rozwiązywać zarówno jego problemy, jak i swoje problemy z nim” (s. 18). Trudno uniknąć tu myśli o podwójnej hermeneutyce cechującej wywód autora – wprawdzie stroni on od zarzutów wobec kapitalizmu, z drugiej strony wyraźnie i po wielokroć daje znać w książce, że ma świadomość inżynierskiego sposobu obchodzenia się z jednostką ludzką przez kadry oraz systemy zarządcze.

W swym wywodzie Stachowiak odwołuje się do dwóch przeciwstawnych stanowisk dotyczących związków między uprzedmiotowieniem a kapitalizmem. Pierwsze z nich oparte jest na tezie, jakoby przeobrażenia kapitalizmu miały wieść ku stopniowemu zanikowi uprzedmiotowienia ludzi i ich pracy. Ta popularna teza przekuwana była już od dawna w idealistyczny postulat tak zwanej *humanizacji pracy*, oparty na wyobrażeniach, że postęp wiedzy z zakresu psychologii oraz zarządzania prowadzi ku bardziej „ludzkim” czy też „humanistycznym” relacjom w miejscu pracy.

Warto podkreślić, że tę samą tezę udawało się przez długi czas eksploatować zarówno na gruncie realiów kapitalistycznych, jak i socjalistycznych. Choć są one całkowicie odmienne, nie stanęło to na przeszkodzie, aby postulat humanizacji pracy trafił na podatny grunt zarówno w kręgach apologetów kapitalizmu, jak i budowniczych socjalizmu. W kapitalistycznej logice wprzęgnięty został mianowicie na użytek koncepcji, strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi. Choć w literalnej wersji może brzmieć anachronicznie, pozostaje on żywy, choć kryje się zazwyczaj pod innymi nazwami. W szczególności zasila dziś podstawy ideowe *współzarządzania oraz partycypacji pracowniczej*.

Wyrosła na gruncie kapitalizmu ideę humanizacji pracy udało się też jednak łatwo zaadaptować w kontrze tegoż systemu, z jakoby skutecznym panaceum w postaci zniesienia prywatnej własności środków produkcji na rzecz ich społecznienia. W ten sposób, oba rozwiązania systemowe – choć przeciwstawne na poziomie zarówno ideowym, jak i operacyjnym, w narracjach swych obiecywały pomyślną realizację mrzonek o pracowniczym dobrostanie.

Drugie stanowisko przywoływane przez Stachowiaka podparte jest odwróceniem pierwszej tezy. A mianowicie, zasadza się ono na uznaniu, że przemianom wzorów rządzenia pracą niezmiennie towarzyszy uprzedmiotowienie. Twierdzi on, że ukształtowały się one jeszcze w atmosferze dziewiętnastowiecznego

wyzysku mas pracowniczych i wynikają z tego, że zarządzanie jest środkiem nieustającej presji kapitału na pracę (s. 9). Należy jednak zważyć na fakt, że we wcześniejszych epokach uprzedmiotowienie jednostki ludzkiej było normą – choć w bardziej wspólnotowych, nie zaś biurokratycznych formach oraz zgoła odmienną ramie ideowej. Warto dodać do prowadzonego w książce wywodu, że oczekiwanie, aby człowiek był z definicji traktowany jako podmiot, jest zjawiskiem relatywnie późnym cywilizacyjnie. Uznawanie jednostki ludzkiej jako takiej, tj. abstrahując od jej urodzenia, pozycji stratyfikacyjnej, ulokowania w hierarchii itd., jako źródła wartości oraz przyznawanie jej, obok innych atrybutów, godności, autonomii, prawa i mocy samostanowienia nie jest przecież odwieczną kondycją, którą zniszczył kapitalistyczny wyzysk.

Stachowiak decyduje się na zarzucenie – przynajmniej tymczasowe – obu stanowisk, upatrując w tym zabiegu szansy na analizę tytułowego cywilizowania uprzedmiotowienia. Jako punkt wyjścia dla swych rozważań przyjmuje problem gospodarki opartej na wiedzy, z zastrzeżeniem rozbieżnych sposobów jej rozumienia. Słusznie podkreśla, że załączki gospodarki opartej na wiedzy, jakie wykształciły się na przełomie XIX i XX wieku, nie były oparte na postulatach demokratyzacji pracy. Wręcz przeciwnie – wyostrzały różnice między elitą władzy i planistyki pracy a wykonawcami przydzielonych zadań, będącymi przedmiotami zarządczej manipulacji. Dopiero wraz z przeobrażeniami kultury kapitalizmu pojawił się długotrwały trend, nazywany przezeń *wspieranym-na-wiedzy*.

W celu ukazania różnic między niegdysiejszym, elitystycznym charakterem koncepcji gospodarki opartej na wiedzy a jej współczesną wersją Stachowiak – jak deklaruje w książce – dokonuje analizy materiałów źródłowych, które uporządkował nadając im postać dwóch zbiorów: historycznego i współczesnego, które sukcesywnie uzupełniał materiałami dodatkowymi. Na pierwszy zbiór składają się archiwalne teksty źródłowe, którymi są przedwojenne wydania czasopisma „Przegląd Organizacji” z okresu pomiędzy 1926 a 1928 rokiem, tj. z trzech początkowych lat jego ukazywania się, teksty publikowane wówczas w „Przeglądzie Technicznym”, polska i zagraniczna literatura tworzona przez pionierów naukowego zarządzania pierwszych dekad XX wieku, a ponadto opracowania ich kontynuatorów, które ukazały się w latach późniejszych.

Współczesne materiały, które zostały przeanalizowane przez Stachowiaka, podzielone są na dwa podzbiory: należące do języka mówionego i pisanego. Pierwszy z nich obejmuje transkrypcje audycji radiowych z cyklu Strefa Szeffa z pierwszego roku jego obecności na antenie Radia TOK FM, tj. od lutego 2011 roku do stycznia 2012 roku. Drugi podzbiór tworzy dwanaście zeszytów czasopisma „Personel i Zarządzanie”, które ukazywały się w tym samym okresie, kiedy nadawane były te audycje. Kierowane były one do kadry zarządczej, menedżerskiej, wykładowców, studentów, osób zainteresowanych zarządzaniem

personalem oraz aspirujących do znalezienia się w kręgach biznesu. Analizując wypowiedzi i reguły ich formowania, Stachowiak kieruje swą uwagę ku mentalności, pożądanym postawom oraz sposobom postępowania w zakresie przedsiębiorczości, jakie promowane były przez te media. Zwraca przy tym słuszną uwagę – i czyni to na poziomie bardziej ogólnym, że zjawiska dyskursowe związane z planistyką pracy stanowią przedmiot kontrowersji.

Celem książki nie jest natomiast prezentacja systematycznej analizy poszczególnych tekstów źródłowych, co może warto byłoby uczynić w kolejnych publikacjach wraz z opisem metodologii przeprowadzonych badań. Niedostatek ten wynikać może zarówno z ograniczeń woluminu, jak i z intencji autora dotyczącej zakresu podejmowanych prac. Stachowiak nie podejmuje rozbioru poszczególnych materiałów źródłowych ani nie poddaje ich krytycznej analizie dyskursu. Nie koncentruje się na niuansach dotyczących ich merytorycznej zawartości ani nie prowadzi analizy syntaktycznej, semantycznej ani pragmatycznej, to jest uwzględniającej sens wypowiedzi, typowe połączenia, relacje między poszczególnymi jej częściami itd. Prowadzi natomiast w książce erudycyjną i cenną dyskusję, z licznymi odniesieniami z jednej strony do autorów prac z zakresu socjologii wiedzy, a z drugiej – teorii organizacji i zarządzania, których nie sposób wszystkich choćby wymienić w tak krótkiej formie, jaką jest recenzja. Posługuje się także pewnymi egzemplifikacjami, operując jednak bardziej na poziomie abstraktu niż konkretnie i wykorzystując je na użytek opisu procesów cywilizowania uprzedmiotowienia.

Gdy mowa o zarządzaniu naukowym, warto przypomnieć, że nurt ten pojawił się w okresie industrializacji jako odpowiedź na eskalację apetytów branżowych i wyśrubowane normy wydajności, których realizację egzekwowano od siły roboczej. Skokowo rozwijającej się podówczas mechanizacji produkcji, nasilającej wiarę w nieustanny postęp gospodarczy, towarzyszyło coraz bardziej popularne przekonanie, że kluczem do zwiększenia wydajności pracownika jest umieszczenie go w ryzach tak zwanej metody naukowej. Przekonanie to przełożyło się na rozwój planistyki produkcji i technik zarządzania, które stanowiły uniwersalną formułę „radzenia sobie z pracownikiem” – jak to określe, a także wyodrębnienie i stopniowa profesjonalizacja kadry zarządczej, której kręgi właścicielskie powierzały prowadzenie działalności gospodarczej i cedeowały na nią zadanie osiągnięcia jak największej wydajności. Czynnikiem zwiększającym skuteczność tychże metod, były intensywne wówczas migracje zarobkowe ludności wiejskiej na tereny zurbanizowane. Przyczyniały się one do raptownej dekompozycji tradycyjnych więzi (por. Biernacka 2009) i rozwoju wtórnych grup społecznych w miejscu pracy oraz poza nim. Procesom tym towarzyszyła stopniowa utrata monopolistycznej pozycji Kościoła jako kanefory sensu i dostarczyciela werbalnej obudowy codziennego znoju. *Nota bene*, taką właśnie funkcję zaczęto z czasem przypisywać przedsiębiorstwu, mającemu

w pewnym sensie zastępować rodzinę oraz wspólnotę rodową. Dotyczyło to zarówno organizacji życia ludzkiego i kontroli społecznej, jak i konstruowania narracji na temat codziennego funkcjonowania, przyświecających mu wartości i podpartych nimi celów.

Wśród pionierów zarządzania naukowego kwalifikuje się przede wszystkim Fredericka Winsłowa Taylora (2018), przy czym ta kategoria opisu – co pragnę podkreślić – pojawiła się, jak to zresztą zwykle bywa, *post factum*. Od nazwiska tego teoretyka zaczerpnięto termin taylorizm, określający swoisty sposób myślenia o organizacji pracy ludzkiej, sprowadzający się do jej intensyfikacji oraz optymalizacji przy jednoczesnej minimalizacji kosztów i nakładów czasowych. Stało się to możliwe w warunkach podziału procesu technologicznego na proste, zrutynizowane czynności, prowadzącego do realizacji postulatu zwiększenia wydajności. Postulat ten stał się priorytetowy wobec dostępności kapitału i intensywnego rozwoju mechanizacji produkcji, a zarazem niedoborów siły roboczej, która mogłaby realizować cele przedsiębiorstwa. W praktyce zarządzanej z taylorizmem idzie w parze – popularyzowany zwłaszcza przez Henry’ego Forda (1922) i określany terminem fordyzm – ideał wieloseryjnej, zautomatyzowanej produkcji, dzięki której standaryzowane wytwory trafiać miały do masowego odbiorcy.

W wywodzie Stachowiaka nurty te wykorzystywane są w dyskusji na temat kondycji człowieka we współczesnych organizacjach biurokratycznych. Czerpie on również z prac innych teoretyków zarządzania naukowego, między innymi Franka Bunkera Gilbretha i jego małżonki Lilian Gilbreth, która była autorką klasycznej dziś książki pod tytułem „Psychology of management” (1914). Pracowali oni nad metodologią badania przebiegu i czasu trwania ruchów robotnika, aby zidentyfikować te, które są niezbędne, a następnie połączyć je w sekwencje w celu skrócenia czasu całej operacji. Czyni ponadto odwołania do Henry’ego Gantta (1916, patrz też Gerald, Lechler 2012), znanego w świecie zarządzaniem zwłaszcza jako autor tak zwanych dziś diagramów Gantta. Pamiętany jest jako pomysłodawca systemu zadań i premii oraz twórca karty instrukcyjnej na użytek fabryki Bethlehem Steel, stanowiącej podwaliny nowoczesnego zarządzania projektami. Odnosi się również do dorobku Karola Adamieckiego, który jeszcze przed Ganttem stworzył metodę chronometrażu. Jest też mowa o Harringtonie Emersonie, autorze dzieła pt. „Dwanaście zasad wydajności” (1926), uważanego za prekursora współczesnego zarządzania przez cele (ang. *management by objectives*). Stachowiak nie ominął też twórcy tej – do dziś będącej w zastosowaniu – koncepcji zarządzania, Petera Ferdinanda Druckera (1994, 1999, 2003), który był głosicielem nadejścia ery wiedzy, inspiratorem gospodarki opartej na wiedzy oraz popularyzatorem pojęcia *pracownik wiedzy* (ang. *knowledge worker*). Zwraca również w książce uwagę na postulaty Druckera dotyczące zmniejszania dystansów *góra–dół* w przedsiębiorstwie, czemu służyć miała mentalna

rewolucja, sprowadzająca się przede wszystkim do krzewienia wśród pracowników postawy menedżerskiej i priorytetowego traktowania interesu przedsiębiorstwa.

Traktując niegdysiejsze koncepcje zarządzania naukowego jako punkt wyjścia dla dalszych rozważań, Stachowiak w zajmujący sposób przedstawia zjawiska, które traktuje jako stanowiące następstwo cywilizowania – wciąż obecnego – uprzedmiotowienia. Rzecz dotyczy między innymi ewolucji *dyskursu zarządczego i poprawności zarządczej*, które stanowią współczesny ambalaż przedmiotowego traktowania człowieka. Pierwsze z nich proponuje rozumieć jako reguły formułowania wypowiedzi, w których ujmowane są relacje współzależności w ramach *figuracji pracy*. Tym ostatnim określeniem posługuje się odnosząc się bezpośrednio do socjologii Norberta Eliasa (2010, 2011), którą wykorzystuje jako jedną z podstawowych ram teoretycznych. Warto w tym miejscu przypomnieć, że Elias proponuje rezygnację z traktowania bytów społecznych jako stałych oraz niezmiennych, a tym bardziej uznawania ich za właściwy przedmiot zainteresowania socjologii jako dyscypliny. Zamiast kreślenia substancjalnych wizji proponuje ogląd społeczeństwa przez pryzmat dynamiki zachodzących w nim procesów. Stachowiak lokuje swe rozważania w takim właśnie spektrum interpretacyjnym, odnosząc się między innymi do Eliasowskiej teorii procesu cywilizacyjnego jako złożonego, a zarazem wewnętrznie uporządkowanego procesu dziejowego – z zastrzeżeniem, że skupia się w książce na przemianach dyskursywnych i zostawia na marginesie to, co dzieje się poza nim.

Uważnemu czytelnikowi nie powinna umknąć znana teza Eliasa dotycząca zmian strukturalnych w postaci centralizacji środków przemocy, a także postępującego różnicowania funkcji społecznych. Towarzyszy im wydłużanie się łańcuchów interakcji między ludźmi oraz zagęszczenie sieci wzajemnych zależności. W konsekwencji modyfikuje się habitus: dochodzi do zmian w strukturze emocjonalnej jednostek, ma miejsce zwiększenie poziomu samokontroli oraz powstaje przymus dalekowzroczności. Jest to jedna z tez, które otwierają wiele nowych wątków, zasługujących na omówienie w odrębnych publikacjach – sprawa dotyczy między innymi redefinicji miejsca człowieka w organizacji i kształtowania się postaw zawodowych. Autor wprowadza w swym subtelnie prowadzonym wywodzie elementy dialogu między socjologią Eliasa (2010, 2011) i Karla Mannheima (2008), ale także Maksa Schelera (1987) i Ludwika Flecka (2007). Wśród wątków, które szczególnie go interesują w kontekście podejmowanej tematyki, jest zmniejszanie się dystansów władzy i pojawienie się zdemokratyzowanej sfery przedsiębiorczości. O związanych z nimi procesach cywilizacyjnych autorzy ci mówili na różny sposób, mając różne intencje, a również odmiennym językiem, czy to w kategoriach nowego ducha czasu, nastania epoki wyrównania, syntezy i zaniku partykularyzmów, zacierania się kontrastów, względnie przeciwieństw między grupami, warstwami i klasami społecznymi.

Stachowiak przyznaje, że kompleksowa eksploracja powiązań między ujęciami proponowanymi przez tychże klasyków nie jest ani potrzebna, ani możliwa – nie jest to zresztą cel tejże książki. Przed chaosem teoretycznym broni go między innymi konstatacja na temat tego, co Mannheim określał pojęciem kąta widzenia, ale również – posługując się nomenklaturą tak Mannheima, jak i Flecka – stylu myślowego (niem. *Denkstil*). Podkreśla, że konstruowanie oglądu świata, czyli tego, jak ludzie myślą, ale też w jaki sposób to werbalizują, warunkowane jest przez społeczne czynniki miejsca, czasu i sposobu życia. Te odnośniki teoretyczne zapewniać mogą asumpt do dalszych prac – czy to nad dyskursem zarządczym, czy lokowanym w innym kontekście praktyk społecznych, a również stanowią wskazówkę na temat tego, jak autor oczekuje, aby czytana była jego praca.

Opierając się na takich właśnie podstawach teoretycznych dotyczących „mówienia o świecie”, Stachowiak przechodzi na niższy poziom abstrakcji i przedstawia specyfikę współczesnego dyskursu zarządczego. A mianowicie, w kanonie tegoż dyskursu nie mieści się publicznie dyskwalifikujące władztwo przeszłości, a konstruowany jest on na bazie powszechnie deklarowanych ideałów równości, wolności i merytokracji. Jego poprawność opiera się na elementach takich jak: międzynarodowe standardy, swobodna atmosfera, młode i dynamiczne zespoły, które funkcjonują w spłaszczonych – przynajmniej na poziomie formalnym i deklaratywnym – strukturach organizacyjnych. Ich członkowie spotykają się na odformalizowanych zebraniach personelu, tj. *staff meetingach*, jakoby „szczerze komunikują” i poddają „wspólnemu rozwojowi” (s. 207). Wracając do podstaw teoretycznych, trudno jednak stwierdzić, w jakich przypadkach i warunkach dyskurs ten przekłada się na ogląd świata, czy też – mówiąc prostymi słowami – „myślenie o świecie” czy to tych, którzy posługują się tym dyskursem, uczestniczą w jego tworzeniu i nieustannej reprodukcji, czy też tych, którzy są w organizacjach biurokratycznych jedynie jego niemymi słuchaczami. Według Stachowiaka dyskurs ten niwelować ma napięcia związane z ograniczoną dostępnością pożądaných pozycji w hierarchii – która jest *nota bene* immanentną właściwością świata społecznego. Warto byłoby jednak odwrócić pytanie i zastanowić się, czy dyskurs ten w pewnych warunkach nie zaognia wręcz napięć i nie rozsierdza bardziej świadomych odbiorców spośród tych, którzy nie zajmują uprzywilejowanych pozycji. Może też być żenujący czy zawstydzający dla zajmujących także pozycje. Może mieć to zwłaszcza miejsce, jeśli zobowiązani są do posługiwania się dyskursem równościowym w kontakcie z personelem, a zarazem mają świadomość, że nie przystaje on ani do praktyki życia korporacyjnego, w tym ich własnych działań zarządczych, ani do realiów społecznych *en gross*.

Pod płaszczykiem współczesnej poprawności zarządczej, postulatów „miękiego zarządzania” i równościowej narracji mogą kryć się te same przejawy

uprzedmiotowienia, które mieściły się we wzorcach planistyki pracy z przełomu XIX i XX wieku. Stachowiak argumentuje w książce, że fordyzm nie jest dziś jedynie – jak to określa – „eksponatem muzealnym historii stosunków pracy” (s. 212). W tej demaskatorskiej pracy nie konfrontuje jednak sfery dyskursowej z pozadyskursową, a konsekwentnie zajmuje się swoistością zjawisk charakterystycznych dla pierwszej z nich. Zastrzega ponadto, że podjąwszy ich krytyczną analizę nie zamierza zając się doradztwem zarządczym ani wypracowywaniem wytycznych dla ludzkiego działania w organizacjach biurokratycznych. Przeformułowuje ograniczenia swej publikacji w postaci apelu – przy czym czyni to popadając w niegroźną tautologię – dotyczącego „stworzenia warunków”, w których konfrontacja ta „nie będzie warunkiem koniecznym krytyki”, a „analiza swoistości zjawisk dyskursowych będzie owej krytyki warunkiem wystarczającym” (s. 314).

Drobne defekty tego rodzaju w żadnym razie nie zaburzają jednak sensu całego wywodu. Ta oryginalna i wnikliwa książka Jerzego Stachowiaka będzie inspirującą lekturą dla badaczy dyskursu reprezentujących różne dyscypliny oraz kierunki badawcze, zwłaszcza socjologów, antropologów zarządzania i historyków idei. Stanowić może też wartościową lekturę dla specjalistów z zakresu zarządzania oraz przedstawicieli kadry zarządczej i menedżerskiej, którzy są skłonni „wyjść poza poradnik” – jak pozwolę sobie to nazwać – codziennego „radzenia sobie z człowiekiem” w organizacji, a zainteresowani są podjęciem głębszej refleksji nad rygorem praktyk dyskursywnych stosowanych w miejscu pracy oraz analizą ich znaczenia, celów oraz konsekwencji.

Bibliografia

- Biernacka, Maja. 2009. *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Drucker, Peter F. 1994. *Skuteczny menedżer*. Przekład Jerzy Górski, Jerzy Szyfter. Kraków: Czytelnik.
- Drucker, Peter F. 1999. *Spółczesność prokapitalistyczna*. Przekład Grażyna Kranas. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, Peter F. 2003. *Praktyka zarządzania*. Przekład Tomasz Basiuk, Zygmunt Broniarek, Janusz Gołębiowski, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Elias, Norbert. 2010. *Czym jest socjologia?* Przekład Bogdan Baran. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Elias, Norbert. 2011. *O procesie cywilizacji. Analizy socjo- i psychogenetyczne*. Przekład Tadeusz Zabłudowski, Kamil Markiewicz. Warszawa: W.A.B.
- Emerson, Harrington. 1926. *Dwanaście zasad wydajności*. Przekład K. Adamecki. Warszawa: Instytut Naukowe Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa,

- publikacja w wolnym dostępie pod linkiem http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/64467/PAd_339530.pdf. (dostęp: 23.05.2021).
- Fleck, Ludwik. 2007. *Style myślowe i fakty. Artykuły i świadectwa*. Red. S. Werner, C. Zittel. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Ford, Henry. 1922. *My life and work*. Binker North (ISBN-13: 9781774413968, ebook w wolnym dostępie pod linkiem http://library.manipaldubai.com/DL/My_Life_and_Work.pdf). (dostęp: 23.05.2021).
- Gantt, Henry Lawrence. 1916. *Industrial Leadership: Addresses Delivered in the Page Lecture Series, 1915, Before the Senior Class of the Sheffield Scientific School*. New Haven/London: Yale University Press.
- Geraldi, Joana, Lechler, Thomas. 2012. Gantt Charts revisited: A critical analysis of its roots and implications to the management of projects today. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 4: 578–594.
- Gilbreth, Lilian. 2014. *The Psychology of Management*. Toronto, The Macmillan Co. of Canada (ebook w wolnym dostępie pod linkiem: <https://www.gutenberg.org/files/16256/16256-h/16256-h.htm>, dostęp: 23.05.2021).
- Mannheim, Karl. 1974. *Człowiek i społeczeństwo w dobie przebudowy*. Przekład Andrzej Raźniewski. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Mannheim, Karl. 2001. *Essays on the Sociology of Culture. Collected Works*. Vol. VII. Milton Park, Abingdon-on-Thames: Routledge, Taylor&Francis Group.
- Mannheim, Karl. 2008. *Ideologia i utopia*. Przekład Jan Miziński. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Scheler, Max, 1987. *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*. Przekład Stanisław Czerniak, Adam Węgrzecki. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Taylor, Frederick Winslow. 2018. *Shop management*. With an introduction by Henry R. Towne. Paderborn: Salzwasser-Verlag GmbH.